

# KOMUNIKACJA MARKETINGOWA ORGANIZACJI POŻYTKU PUBLICZNEGO (ASPEKT TEORETYCZNY)

EWA TROJAK

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytet Jagielloński

## ABSTRACT

### **Marketing communication of Non-Governmental Organizations (theoretical aspect)**

In this article the author analyzes Polish Non-Governmental Organizations in the context of their need to use marketing tools. Economic and social situation, in which they are functioning, imposes changes in management that must reflect the real situation, in which non-profit organizations compete with each other on the free market. The work is divided into two parts. The first part focuses on the functional aspect of the NGO, its legal, economic and social conditions. The second part, in turn, focuses on the marketing aspect. The author presents different concepts related to the implementation of communication and promotional strategies in such a specific statutory entity as NGO. Everything tends to point the necessary road that American or Western European organizations already follow, and which Polish third sector has not yet fully accepted – road of marketing communication, as one of the key drivers of profitability.

**Keywords:** Non-Governmental Organizations, third sector, marketing, marketing communication

## *Wstęp*

Rok 2003 był przełomowy dla polskiego sektora organizacji pożytku publicznego (dalej także OPP). To właśnie wtedy uchwalono Ustawę o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Ustawa 2003), regulującą kwestię statusu organizacji pozarządowych oraz wprowadzającą możliwość przekazania przez podatnika 1% podatku dochodowego od osób fizycznych na rzecz wybranej przez siebie NGO (Non-Governmental Organization). W 2004 roku, w Krajowym Rejestrze Sądowym zarejestrowanych było 2167 fundacji i stowarzyszeń (Nizio 2012, s. 248). Ich liczba w kolejnych latach sukcesywnie wzrastała, by w 2012 roku dojść do poziomu ponad 80 tysięcy podmiotów (Stowarzyszenie Klon/Jawor 2013b, s. 3). W 2004 roku ogólna kwota środków przekazanych w ramach tzw. 1% wynosiła 42 mln zł, blisko 10 lat później było to już 457 mln zł (GUS 2013, s. 1).

Drugą, po roku 2003, wartą przypomnienia datą jest 1 maja 2004 roku. Wtedy to Rzeczpospolita Polska została oficjalnie przyjęta do grona państw zrzeszonych w Unii Europejskiej. Otwarcie granic, swobodny przepływ produktów i usług, możliwość legalnego zatrudnienia w krajach zachodnich to jedne z ważniejszych, choć nie jedynych, czynników świadczących o realnych korzyściach płynących z członkostwa. W kontekście niniejszego opracowania należy zwrócić uwagę na kwestię funduszy unijnych, dzięki którym nasz kraj włączył przysłowiowy czwarty bieg, dążąc ku intensywnemu rozwojowi cywilizacyjnemu. Z pieniędzy unijnych korzystał i korzystać będzie nadal nie tylko sektor prywatny, ale również sektor non-profit.

Większość fundacji spełniających warunki zdefiniowane przez Unię Europejską (określaną mianem sponsora), tj. posiadających osobowość prawną oraz prowadzących działalność nie dla zysku, może się ubiegać o dotację w ramach danego konkursu unijnego. Dotacja najczęściej udzielona jest na zrealizowanie konkretnego działania bądź wsparcie instytucjonalne organizacji, czyli np. na zakup sprzętu, szkolenia dla pracowników itp. Szacuje się, że co roku na projekty organizacji pozarządowych Unia Europejska przyznaje ponad 1 mld euro, w tym 70 mln euro dla sektora społecznego, 50 mln euro dla sektora edukacji oraz ochrony środowiska (Komisja Europejska 2008, s. 9).

Uwzględniając powyższe dane, można stwierdzić, że trzeci sektor w Polsce ma potencjał dynamicznego rozwoju, co wynika przede wszystkim z możliwości dokapitalizowania tych jednostek przez Polaków, jak i z wykorzystania dotacji unijnych. Nie można jednak zapominać, że pomimo tak obiecujących wskaźników OPP zmagają się z negatywnymi zjawiskami ekonomiczno-społecznymi, które blokują je przed wejściem na ścieżkę rozwoju odpowiadającą zachodnioeuropejskim standardom (Leś, Nałęcz, Wygański 2000, s. 2). Do czynników problematycznych należy w szczególności zaliczyć:

- niewielki udział sektora w tworzeniu Produktu Krajowego Brutto – w 2010 roku OPP wytwarzały zaledwie 1,6% PKB (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej 2013, s. 12);
- znaczna dysproporcja osiąganego przychodu (tzw. oligarchizacja trzeciego sektora) (Defourny, Pestoff 2008, s. 27) – jedna piąta organizacji dysponowała w 2011 roku budżetem w wysokości zaledwie kilkuset złotych lub nie miała żadnych środków, jednocześnie 4% największych organizacji zanotowało roczne przychody rzędu miliona lub więcej złotych, kumulując w ten sposób większość przychodów całego polskiego sektora pozarządowego (Stowarzyszenie Klon/Jawor 2013b, s. 8);
- wątpliwości społeczne, co do skuteczności działań OPP – w 2012 roku 48% Polaków uważało, że tego rodzaju organizacje mają niewielki wpływ na rozwiązywanie ważnych problemów społecznych w kraju, a wskaźnik niezadowolenia wzrasta (Stowarzyszenie Klon/Jawor 2013a, s. 228);
- brak powszechnego zaufania społecznego do działań OPP – pomimo tego, że Polacy darzą większym zaufaniem OPP niż instytucje państwowe, to jednak nadal blisko połowa wątpi w uczciwość trzeciego sektora (Stowarzyszenie Klon/Jawor 2013a, s. 229).

Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie określa instytucje pozarządowe mianem organizacji. OPP stanowią zatem zorganizowaną strukturę, w ramach której wykonywane są zadania zmierzające do osiągnięcia określonych celów (Selznick 1948, s. 25).

Ważnym czynnikiem wpływającym na skuteczność realizacji celów organizacji jest komunikacja (Zalewska 2010, s. 378).

W przypadku organizacji non profit mamy do czynienia z dwoma istotnymi aspektami wpływającymi na właściwy dobór strategii i narzędzi komunikacyjnych. Po pierwsze, pozytywny wizerunek organizacji pozarządowej stanowi warunek społecznej akceptacji jej działalności, po drugie, w wyniku niewystarczalności zasobów (Szarfenberg 2006, s. 6) konkuruje ona wciąż z innymi podmiotami trzeciego sektora – czy to o środki w ramach 1%, czy o środki unijne. Uwzględniając powyższe kwestie, wydaje się zatem, że najlepszym rozwiązaniem jest wykorzystanie przez OPP strategii komunikacji marketingowej. Przykłady kierowane do grup otoczenia przy zastosowaniu narzędzi marketingowych pełnią bowiem szereg istotnych z punktu widzenia organizacji non profit funkcji, w tym:

- **informacyjną** – dostarczanie podstawowych informacji o rynku, produktach i samej firmie (organizacji). Odpowiedni przekaz buduje więzi między jego nadawcą a odbiorcą oraz kształtuje wizerunek podmiotu;
- **perswazyjną** (inaczej nakłaniającą lub aktywizującą) – polegającą na działaniu, którego celem jest takie kształtowanie potrzeb i skali popytu wśród odbiorców, aby było to zgodne z bieżącą lub długoterminową strategią przedsiębiorstwa (organizacji) w zakresie założonych celów i wymogów prowadzenia działalności gospodarczej. Zazwyczaj firma oferuje

nabywcom dodatkowe korzyści związane z nabyciem produktu lub w inny sposób stara się pobudzić jego nabycie;

- **konkurencyjną** – polegającą na przekonaniu potencjalnych odbiorców o wyższości promowanych produktów nad konkurencyjnymi. Wyraża się w zastosowaniu pozacenowych środków rywalizacji rynkowej i skupia na ukazaniu takich elementów produktu, dzięki którym staje się on bardziej atrakcyjny dla konsumenta niż konkurencyjny (Altkorn 2006, s. 274).

### *Podstawowe informacje o organizacjach pożytku publicznego*

Organizację pożytku publicznego określa się jako formę samoorganizacji społecznej, strukturę integrującą grupy obywateli, charakteryzującą się względnie dojrzałą tożsamością społeczną, określonym stopniem zorganizowania, prywatnym charakterem inicjatywy, dobrowolnością uczestnictwa, niezależnością i niekomercyjnością (Gliński 2006, s. 8). Idea powołania do życia OPP, to wynik dążenia do całkowitej implementacji w Polsce doktryny państwa opartego na zasadach demokracji, wolnego rynku i społeczeństwa obywatelskiego, w którym funkcjonują instytucje przeciwdziałające patologiom, biedzie, wykluczeniu czy też nadmiernemu rozwarstwieniu społecznemu (Gliński 2006, s. 8).

Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie OPP nie mogą działać w celu osiągnięcia zysku. Całość ich przychodów ma być przekazywana na rzecz realizacji celów statutowych – związanych z działalnością społecznie użyteczną i wykonywaniem zadań publicznych. W tym celu jednak fundacje i stowarzyszenia muszą pozyskiwać środki pieniężne. Fakt ten kieruje OPP w stronę ekonomii społecznej, która forsuje konieczność generowania przez podmioty nadwyżki ekonomicznej w celu realizowania społecznej misji (Hausner 2008, s. 4).

Według raportu „Polskie Organizacje Pozarządowe 2012” (Stowarzyszenie Klon/Jawor 2013b, s. 9) OPP finansowały swoją działalność, opierając się na funduszach pozyskanych ze składek członkowskich (61%), środków administracji samorządowej (49%), darowizn od instytucji i przedsiębiorstw (30%), darowizn od osób indywidualnych (29%), odsetek bankowych (17%) i ze środków z „1%” podatku (17%).

Badania wskazują jednak, że od kilku lat systematycznie spada udział filantropii instytucji i przedsiębiorstw w generowaniu przychodów OPP (Stowarzyszenie Klon/Jawor 2011, s. 75). Redukcja działań w ramach strategii społecznie odpowiedzialnego biznesu podmiotów ekonomicznych wynika zapewne z ich asekuracyjnej polityki redystrybucji środków finansowych jako odpowiedzi na kryzys gospodarczy. Z tego też względu coraz większa część OPP pewne źródło przychodów widzi w „1%” podatku. Strategia ta ma swoje uzasadnienie w danych statystycznych. Badania przeprowadzone przez GUS wskazują, że podatnicy w coraz większym stopniu korzystają z mechanizmu „1%”: w 2005 roku skorzystało z niego tylko 0,3% osób uprawnionych, zaś w 2012 roku było to już 43%,

tj. 11 mln osób. Konsekwencją wzrostu liczby osób decydujących się na odpis 1% jest też prawie 11-krotny wzrost ogólnej kwoty środków przekazanych z tego tytułu uprawnionym organizacjom (z 42 mln zł do 457 mln zł) (GUS 2013, s. 1).

Organizacje pożytku publicznego – zgodnie z przyjętą ustawą, ale i prawem zwyczajowym – należą do podmiotów typu non-profit. Są niekomercyjne i wyspecjalizowane pod kątem dbałości o interes publiczny. Niemniej, tak jak to już zostało wspomniane, do ich obowiązków należy pozyskiwanie funduszy na realizację celów określonych w statucie. W tym ujęciu OPP są standardowymi podmiotami konkurencyjnymi, które stawia się przed tzw. problemem sprawiedliwości rozdzielczej. Skoro bowiem mamy do czynienia z niewystarczającą ilością danego dobra – w tym wypadku mówimy o ograniczonej liczbie osób/instytucji zainteresowanych przekazaniem bądź 1% swojego podatku, bądź też innej formy wsparcia finansowego – to wówczas OPP stają się podmiotami rywalizującymi na wolnym rynku o pozyskanie darczyńców przy wykorzystaniu, w szczególności, narzędzi komunikacji z otoczeniem. Sprawę dobitnie obrazują Brian Dollory i Joe Wallis, którzy w artykule „Economic Approaches to the Voluntary Sector: A Note on Voluntary Failure and Human Service Delivery” wskazują na niedoskonałość trzeciego sektora. Powołują się oni na przykład spowolnienia gospodarczego, w trakcie którego wzrasta liczba jednostek oczekujących wsparcia, przy jednocześnie spadku wartości darowizn (Dollory, Wallis 2001, s. 11). W rezultacie konkurencja w trzecim sektorze się nasila.

Organizacje non profit, choć niekomercyjne, w coraz większym zakresie przejmują strategie marketingowe z silnie skomercjalizowanego sektora biznesu. Świadczyć o tym mogą chociażby kampanie promocyjne organizowane przez OPP, zwłaszcza w tzw. okresie rozliczeniowym. Ich intensyfikacja i profesjonalizacja, a co za tym idzie – zwiększenie nakładów finansowych na cele reklamowe, dowodzą wzrostu znaczenia marketingu w systemie zarządzania działaniami organizacji pożytku publicznego.

W świetle wyników badań GUS przeprowadzonych w 2013 roku kampanie informacyjne na rzecz pozyskania środków z mechanizmu 1% prowadziło 71% OPP, w tym połowa z nich ponosiła z tego tytułu pewne koszty. Łącznie deklarowane przez OPP wydatki na działania informacyjne i promocyjne związane z pozyskiwaniem odpisu z PIT wyniosły 22 mln zł, co stanowiło 7% ogólnej kwoty otrzymanej z 1%. Jedna trzecia organizacji pożytku publicznego inwestowała więc swoje środki, licząc na pomnożenie wydatkowanej kwoty, wykorzystując narzędzia komunikacyjne.

### *Komunikacja marketingowa organizacji pożytku publicznego*

W 1969 roku Philip Kotler i Sidney J. Levy w artykule „Broadening the concept of marketing” wysunęli kontrowersyjną, jak na ówczesne czasy, tezę jakoby marketing nie był jedynie domeną sektora biznesu, ale winien być wykorzystywany

również przez organizacje non profit. W ich opinii wszystkie organizacje muszą wykorzystywać współczesne narzędzia komunikacyjne w celu dotarcia do swoich grup otoczenia. Żadna organizacja nie może unikać marketingu, musi natomiast wykorzystywać go we właściwy sposób, zgodny z profilem działalności (Kotler, Levy 1969, s. 15). Artykuł ten stał się podwaliną do wykrystalizowania się i rozwoju odrębnej kategorii marketingu, czyli marketingu organizacji non profit.

Dokładnie dziesięć lat po opublikowaniu artykułu Philip Kotler powrócił do poruszanej w nim tematyki. Badania, które przeprowadził pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku wśród amerykańskich instytucji pozarządowych, dowiodły tezy, jakoby organizacje non profit, które zdecydowały się wzbogacić system zarządzania o narzędzia komunikacyjne z sektora biznesu, odczuły po krótkim czasie wyraźny wzrost jego efektywności (Kotler, Fox 1980).

Artykuł Kotlera i Leviego ujrzał światło dzienne ponad czterdzieści cztery lata temu, natomiast od czasu uchwalenia ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, która tak naprawdę określiła sektor non profit w Polsce, minęło zaledwie dziesięć lat. Naturalna wydaje się zatem dysproporcja pomiędzy stopniem zaawansowania strategii marketingowych w amerykańskich i polskich realiach. Nierównowaga ta z biegiem lat ulegnie jednak zniwelowaniu, tak jak to się stało w przypadku marketingu sektora biznesu, którego poziom profesjonalizacji zarówno w wydaniu polskim, jak i amerykańskim w żadnym stopniu obecnie od siebie nie odbiega.

Zanim jednak to nastąpi, polski trzeci sektor będzie się musiał zmierzyć z tym, z czym zmagał się jego amerykański odpowiednik w latach sześćdziesiątych XX wieku, czyli z brakiem zaufania do samej istoty marketingu. Często bowiem jeszcze występuje przeświadczenie zatrudnionych w NGO o nieetycznym charakterze marketingu oraz jego nieużyteczności w organizacjach non profit (Sarnowski 2010, s. 388). Argumentem przemawiającym za odrzuceniem tego rodzaju strategii jest opinia, że organizacje non profit najczęściej niczego (za pieniądze) nie sprzedają oraz nie mają konkurencji lub mają ją nieliczną (Broniewska 2011, s. 35).

Z takim założeniem nie zgadza się Peter Drucker, który w pracy „Managing the Non-Profit Organizations” podkreślił, że określenie non profit wcale nie eliminuje trzeciego sektora ze strefy biznesu. Co prawda organizacje te nie sprzedają np. butów, ale posiadają swój unikatowy produkt. Tym produktem jest zmiana w życiu danej istoty: wyleczony pacjent, wyedukowane dziecko, zaadoptowane zwierzę, kobieta i mężczyzna żyjący w duchu wzajemnego szacunku (por. Drucker 1990).

Oczywiście tendencja do odrzucenia narzędzi komunikacji marketingowej z systemu zarządzania organizacją non profit nie jest w realiach polskich jedyną wykładnią stosunku OPP do marketingu. Przytoczone wcześniej dane dotyczące 71% organizacji pożytku publicznego, które prowadziły w roku 2011 kampanie informacyjno-promocyjne na rzecz pozyskania 1% podatku, świadczą o tym naj-



dobitniej. Co więcej, adaptację orientacji marketingowej niejako narzucają organizacjom zmieniające się realia gospodarczo-społeczne, wśród nich m.in.:

- inflacja osłabiająca kondycję finansową organizacji (przy danych środkach finansowych do dyspozycji, wzrost cen powoduje mniejsze możliwości realizacji zadań);
- ograniczenia publicznej pomocy finansowej wynikające ze zmiany polityki fiskalnej rządów (dążenie do obniżenia lub eliminacji deficytu budżetu państwa);
- zmniejszanie się liczby wolontariuszy wspomagających organizacje (Dra-bik, Limański 2008, s. 53).

To, co dla sceptyków jest dowodem dysfunkcyjności marketingu jako elementu systemu zarządzania OPP, dla frakcji przeciwnej stanowi o jego sile. Produkt oferowany przez organizacje z sektora pozarządowego, bo o nim mowa, definiowany przez Druckera jako *zmiana w życiu danej istoty*, paradoksalnie sprzyja skuteczności promocji organizacji pożytku publicznego. Produkt niekomercyjny, bezpłatny i służący interesowi społecznemu postrzegany jest przez jego konsumentów (członków społeczeństwa) inaczej niż produkty oferowane przez przedsiębiorstwa nastawione na zysk. Cele, które wytyczają organizacje trzeciego sektora, czynią marketing bardziej przyjaznym i wiarygodnym. Przykładem mogą być billboardy, reklamy zorientowane społecznie, akcje na rzecz podniesienia poziomu wiedzy czy też apele o zbiórkę pieniędzy dla ofiar katastrof (Broniewska 2011, s. 40).

Zdaniem Philipa Kotlera najlepszą strategią informacyjno-perswazyjną organizacji non profit jest zintegrowana komunikacja marketingowa, dzięki której przekazy nadawane do grup otoczenia charakteryzuje konsekwencja, przejrzystość i atrakcyjność. Doskonale obrazuje tą kwestię Katya Andresen, która pisze o efektywnej komunikacji.

Ludzie codziennie są bombardowani tysiącami komunikatów. Nie mają czasu, by stać się specjalistami od zagadnień związanych z naszym projektem, bez względu na to, czy dotyczy on opieki społecznej, infrastruktury publicznej służby zdrowia, badań związanych z komórkami macierzystymi lub lokalnych szlaków turystycznych. [...] W przypadku organizacji charytatywnych, jeżeli nie spowodujemy, że zagadnienie będzie zrozumiałe, a wezwanie do działania proste, stracimy naszą grupę docelową (Andersen 2007, s. 11).

Niezaprzeczalnie efektywna komunikacja wymaga starannego integrowania i koordynowania wszystkich kanałów komunikacji (Kotler, Lee 2008, s. 166).

Rozwój nowych technologii, zwłaszcza Internetu, doprowadził do zwiększenia się puli kanałów komunikacyjnych, które ułatwiają informowanie i budowanie stałych relacji z grupami otoczenia. Internet, obok mediów tradycyjnych, wymienia się powszechnie jako medium istotne z punktu widzenia marketingu sektora non profit. OPP zatem w planowaniu strategii komunikacji marketingowej mogą wykorzystywać narzędzia, takie jak strona internetowa, serwisy *social*

*media*, informacje prasowe, wydarzenia specjalne, reklama, ale i bezpośrednie kontakty (Śliwińska 2009).

Wybór narzędzi w największym stopniu zdeterminowany jest przez możliwości finansowe OPP, dlatego nie dziwi fakt, że na profesjonalne kampanie reklamowe może sobie pozwolić niewielka część polskich OPP (wśród organizacji, które prowadziły w 2011 roku odpłatne kampanie na rzecz 1%, jedna organizacja wydała średnio na ten cel 9,6 tys. zł, natomiast połowa organizacji wydała nie więcej niż 600 zł, a dominującą kwotą, czyli wydatkowaną przez największą liczbę organizacji było 500 zł (GUS 2013, s. 3).

Nie należy jednak określać czynnika finansowego jako decydującego o „być albo nie być” dla marketingu organizacji non-profit. Współczesne rozwiązania technologiczne umożliwiają użytkownikom sieci nawiązywanie i podtrzymywanie stałego kontaktu z ogromną liczbą internautów bez ponoszenia znacznych kosztów. Posiadanie własnej strony internetowej oraz konta w kanale *social media* w zasadzie zamyka konieczną do wypełnienia pulę informacyjną o istnieniu i działalności danej organizacji. Dzięki stronie www grupy otoczenia dowiadują się, czym zajmuje się dany podmiot, dzięki temu kanałowi *social media* mogą dodatkowo wejść z nim w interakcję i zapoznać się z aktualnościami z życia organizacji.

Agnieszka Hess w książce „Społeczni uczestnicy medialnego dyskursu politycznego w Polsce”, odwołując się do badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, z których wynika, że z roku na rok rośnie odsetek organizacji pozarządowych posiadających własne strony internetowe (określane mianem własnych mediów), dokonuje ich podziału, mianowicie: wśród organizacji pozarządowych można wyróżnić OPP mające ambicje systematycznego wpływania na opinię publiczną za pomocą własnych mediów, OPP wykorzystujące własne media głównie w celach promocyjnych i wewnątrzorganizacyjnych, oraz OPP nieprzykładające wagi do tej formy prób oddziaływania na sferę publiczną.

Niezależnie od intencji wykorzystywania internetu przez organizacje pozarządowe Hess zauważa, że w przeciwieństwie do np. działalności wydawniczej utrzymywanie atrakcyjnej interaktywnej strony internetowej niekoniecznie wymaga zabezpieczenia stałych środków w budżecie organizacji, a nierzadko wystarcza zaangażowanie kompetentnych w tym zakresie wolontariuszy (Hess 2013, s. 137).

Narzędzia, tj. strona internetowa czy platformy *social media*, wpisują się współcześnie w zakres działań *public relations*, które stanowią element komunikacji marketingowej. Bardzo często ten kanał komunikacji zalicza się do najpotężniejszych i uznawanych przez odbiorców za najbardziej autentyczny i wiarygodny (Kotler, Lee 2008, s. 171). A przecież opinia o autentyczności i wiarygodności działań organizacji pożytku publicznego stanowi o ich istnieniu.



## Podsumowanie

Organizacje pożytku publicznego charakteryzuje swoista funkcjonalna dychotomiczność. Z jednej strony legislatywa zakazuje im działalności w imię zysków, z drugiej jednak strony nie daje żadnego instrumentu gwarantującego ich utrzymanie się. Przyjęta w 2003 roku ustawa, która wprowadziła w życie tzw. 1%, również nie jest gwarantem zabezpieczenia finansowego organizacji non profit, ta sama sytuacja dotyczy funduszy unijnych, których pozyskanie zależne jest od wielorakich czynników. Tworzone w duchu oświeceniowych, wyższych idei zostały poddane brutalnej konfrontacji z kapitalistycznym imperatywem pieniądza.

Wobec zastanej sytuacji organizacje pożytku publicznego powinny dążyć do zmiany sposobu zarządzania swoimi jednostkami, wykorzystując przy tym narzędzia komunikacji marketingowej. Stanowią one o możliwości informowania otoczenia o istnieniu, działalności OPP, dysponują również potencjałem perswazyjnym, dzięki któremu organizacje pozyskują fundusze na rozwój swojej działalności. Choć badania wskazują, że marketing w polskim trzecim sektorze nie jest wartością uniwersalną, to doświadczenie Stanów Zjednoczonych czy krajów Europy Zachodniej sugeruje jego pełną aprobatę w przyszłości.

## Bibliografia

- Altkorn J. (2006). *Podstawy marketingu*. Kraków.
- Andersen K. (2007). *Marketing Robin Hooda. Wykorzystywanie metod marketingowych sektora komercyjnego przez organizacje non-profit*. Warszawa.
- Broniewska M.J. (2011). Mieszanka marketingowa w organizacji non-profit. *Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica*, nr 261, s. 35–56.
- Defourny J., Pestoff V. (2008). *Images and Concepts of the Third Sector in Poland*. Liege.
- Dollory B., Wallis J. (2001). *Economic Approaches to the Voluntary Sector: A Note on Voluntary Failure and Human Service Delivery*. London.
- Drabik I., Limański A. (2008). *Marketing w organizacjach non-profit*. Warszawa.
- Drucker P. (1990). *Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles*. New York.
- Gliński P. (2006). *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?* Warszawa.
- GUS (2013). *Organizacje pożytku publicznego i 1% – wstępne wyniki badania na formularzu Sof-5 za 2011 r.* [[http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/4/1/3/gs\\_organizacje\\_pozytku\\_publ\\_i\\_1\\_proc\\_2011\\_kor\\_2.pdf](http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/4/1/3/gs_organizacje_pozytku_publ_i_1_proc_2011_kor_2.pdf); 10.05.2013].
- Hausner J. (2008). *Ekonomia społeczna i rozwój. Ekonomia Społeczna. Teksty*, nr 12, s. 4–23.
- Hess A. (2013). *Spółeczni uczestnicy medialnego dyskursu politycznego w Polsce. Medietyzacja i strategie komunikacyjne organizacji pozarządowych*. Kraków.
- Komisja Europejska (2008). *Nowe fundusze lepsze zasady. Przegląd nowych zasad finansowych i możliwości finansowania na lata 2007–2013*, Luksemburg [[http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/funds\\_rules/pack\\_rules\\_funds\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/funds_rules/pack_rules_funds_pl.pdf); 20.05.2013].
- Kotler P., Fox K.F. (1980). *The marketing of social causes: the first ten years*. *Journal of Marketing*, nr 44, s. 24–33.

- Kotler P., Lee N. (2008). Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności. Warszawa.
- Kotler P., Levy S.J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, nr 33, s. 10–15.
- Leś E., Nałęcz S., Wygnański J. (2000). Sektor non-profit w Polsce. Szkic do portretu. Warszawa.
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2013). Podstawowe dane o wybranych organizacjach trzeciego sektora w 2010 r. [[http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/GS\\_podstawowe\\_wybranych\\_2010.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/GS_podstawowe_wybranych_2010.pdf); 10.05.2013].
- Nizio S. (2012). Geografia organizacji pożytku publicznego w Polsce, *Przegląd Geograficzny*, nr 84 (2), s. 237–260.
- Sarnowski J. (2010). Zastosowanie marketingu w organizacjach non-profit, na przykładzie Parku Narodowego Yellowstone, *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej. Finanse i Marketing*, nr 3, s. 386–396.
- Selznick P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, nr 13, s. 25–35 [<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/admon/Teoadtivas/foundationsoftheoryorganizacional.pdf>; 11.10.2013].
- Stowarzyszenie Klon/Jawor (2011). Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych, Raport z badania 2010 [[http://fakty.ngo.pl/files/civicipedia.pl/public/raporty/podstawowefakty\\_2010.pdf](http://fakty.ngo.pl/files/civicipedia.pl/public/raporty/podstawowefakty_2010.pdf); 6.05.2013].
- Stowarzyszenie Klon/Jawor (2013a). Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012. [[http://www.tlok.pl/doc/PodstawoweFaktyNGO\\_2012\\_KlonJawor\\_raport.pdf](http://www.tlok.pl/doc/PodstawoweFaktyNGO_2012_KlonJawor_raport.pdf); 6.05.2013].
- Stowarzyszenie Klon/Jawor (2013b). Polskie organizacje pozarządowe 2012 [<http://www.ngo.pl/FaktyNGO2012/>; 6.05.2013].
- Szarfenberg R. (2006). Słabości trzeciego sektora i partnerstwa publiczno-prywatnego. Warszawa.
- Śliwińska K. (2009). Strategie marketingowe na wybranych rynkach. Aspekty teoretyczne i praktyczne zastosowania w organizacjach non-profit. Katowice.
- Zalewska M. (2010). Przydatność i zastosowanie prakseologii w badaniach procesu komunikowania w organizacji. *Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica*, nr 234, s. 377–386.
- Ustawa (2003) – Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie [<http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20030960873>; 1.05.2013].

## STRESZCZENIE

Autorka poddaje analizie polskie organizacje pożytku publicznego w kontekście konieczności wykorzystania przez nie narzędzi komunikacji marketingowej. Sytuacja ekonomiczno-społeczna, w jakiej znajdują się podmioty non profit, narzuca im zmiany w sposobie zarządzania, które musi odzwierciedlać realną sytuację konkurowania z innymi podmiotami na wolnym rynku. Artykuł podzielony jest na dwie części. Pierwsza część przedstawia funkcjonalny aspekt OPP, uwarunkowania prawne, ekonomiczne i społeczne. Druga część z kolei skupia się na aspekcie marketingowym. Autorka przedstawia różne koncepcje związane z wdrażaniem strategii komunikacyjno-promocyjnych w tak specyficznym statutowo podmiocie jak organizacja pożytku publicznego. Wszystko to zmierza do wskazania koniecznej drogi, którą podążają już m.in. amerykańskie czy zachodnioeuropejskie organizacje typu non profit, a której to drogi polski trzeci sektor jeszcze w pełni nie zaakceptował – drogi komunikacji marketingowej jako jednego z kluczowych czynników rentowności.

**Słowa kluczowe:** organizacja pożytku publicznego, trzeci sektor, marketing, komunikacja marketingowa